

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

DANIELA ODETE PERES

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO**

**Florianópolis
2015**

DANIELA ODETE PERES

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Professor Dr. Pedro José von Mecheln

**FLORIANÓPOLIS
2015**

DANIELA ODETE PERES

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM
UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: UM ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Dr. Marcelo Haendchen Dutra
Coordenador de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Professor Dr. Pedro José von Mecheln
Orientador

Professor Dr. Sérgio Murilo Petri
Membro

Professor Msc. João Telles
Membro

Florianópolis, 23 de novembro de 2015.

Dedico este trabalho à minha família,
meu alicerce, meu tudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais por me terem dado a vida, me ensinado tudo o que sei sobre ela, me incentivado a estudar sempre, por serem meus exemplos de vida, meus alicerces e pela paciência e compreensão que têm comigo sempre que perco a paciência com coisas banais.

A minha irmã, Fernanda, por sempre ter me ajudado quando necessitei, por ser minha professora particular de vida e de contabilidade, e por ser um exemplo de pessoa a ser seguido, de uma bondade sem tamanho, da qual me orgulho muito de ter como irmã.

A minha prima Layanne (*in memoriam*) que por mais que tenha ficado pouco tempo entre nós, com certeza nos ensinou muito sobre a vida, que por mais que estejamos com problemas devemos ser felizes e que não devemos reclamar da vida. Por ter sido “um dom de Deus” na vida de todos que tiveram a oportunidade de conviver com ela.

A minha cãopanheira Suzi, que ficou junto comigo todos os dias em que escrevia esta pesquisa.

Ao professor Pedro, pela sua atenção e orientações, que foram de grande importância desde o início até a conclusão deste trabalho.

A todos os professores que tive a oportunidade de ter aula, agradeço pela dedicação de vocês e pelo aprendizado repassado.

Aos meus amigos de vida, que apesar de nossos caminhos terem tomados rumos diferentes e de termos nos distanciado um pouco, por preservarem a amizade e o companheirismo de sempre.

Aos amigos que conquistei no decorrer deste curso, em especial a Fabi e as Kelly's por seus ensinamentos, parceria e compreensão, nos estudos e na vida, ao Daniel e a Edite por trazerem alegrias nos dias de aulas após um dia cansativo de trabalho, pelo companheirismo, por compartilharem momentos de loucuras comigo, enfim por serem eles.

Aos colegas de trabalho por seus ensinamentos diários e, principalmente, pela compreensão e apoio durante a produção deste trabalho.

Por último, e não menos importante, agradeço a Deus.

*“Nem tudo que se enfrenta pode ser
modificado, mas nada pode ser modificado
até que seja enfrentado.”*

Albert Einstein

RESUMO

PERES, Daniela Odete. **O processo de implantação de um sistema de informações em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso.** 2015. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Esta pesquisa aborda o processo de implantação de um sistema de informação em uma cooperativa de crédito tendo como objetivo geral identificar as não conformidades que ocorreram durante o processo. Apresenta as características de sistemas de informação, os procedimentos necessários para fazer a implantação de um sistema de gestão integrada. Traz, ainda, a caracterização do setor financeiro, com enfoque em cooperativas de crédito, apresenta a proporção desse tipo de sociedade no mercado financeiro do Brasil. O estudo de caso foi feito em uma cooperativa presente em grande parte do país, que utiliza um sistema próprio de gestão integrada, que uma de suas filiadas não utilizava. Nesta monografia é apresentado este sistema, o porquê foi efetuada esta mudança de ERP, assim como as consequências desta mudança. Após a análise dos resultados conclui-se que grande parte dos problemas ocasionados pela implantação do sistema se deu pelo fato de um planejamento inadequado e por falta de teste antes da troca de sistema.

Palavras-chave: Sistemas de Informação. Cooperativa de Crédito. Instituições Financeiras.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Processo de transformação de dados em informação | 20 |
| Figura 2: Componentes de um sistema de informação | 22 |
| Figura 3: Visão geral do desenvolvimento de sistemas | 23 |
| Figura 4: Estrutura da mudança imediata..... | 27 |
| Figura 5: Processamento dos dados até o servidor | 43 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Atendimento bancário por municípios em agosto de 2015 | 30 |
| Quadro 2: Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos | 37 |
| Quadro 3: Distribuição das cooperativas por estado em agosto de 2015 | 38 |
| Quadro 4: Acompanhamento mensal do fechamento contábil de dezembro/2014 a abril/2015 | 53 |
| Quadro 5: Acompanhamento mensal do fechamento contábil de maio/2015 a setembro/2015 | 53 |
| Quadro 6: Análise das não conformidades da implantação do SICC | 55 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Quantidade de instituições financeiras por segmento..... | 29 |
|--|----|

LISTA DE ABREVIATURAS

Bacen – Banco Central do Brasil
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
ECF – Escrituração Contábil Fiscal
ERP – *Enterprise Resource Planning*
NBC – Norma Brasileira de Contabilidade
OBC – Organização das Cooperativas Brasileiras
PA – Postos de Atendimento
PE – Postos de Atendimento Eletrônico
RPD – *remote desktop*
SFN – Sistema Financeiro Nacional
SCI – Sociedade de Crédito Imobiliário
SI – Sistema (s) de informação (ões)
SICC – Sistema de Informação de Cooperativa de Crédito
TCC – Trabalho de conclusão de curso
TI – Tecnologia da informação
TXT – arquivo de texto

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA..... | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA | 16 |
| 1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA | 17 |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO..... | 20 |
| 2.1.1 Implantando um Sistema de Informação..... | 23 |
| 2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E COOPERATIVAS DE CRÉDITO | 27 |
| 2.2.1 Sistema Financeiro Nacional | 27 |
| 2.2.2 Cooperativas de Crédito | 30 |
| 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1 CONHECENDO A COOPERATIVA | 39 |
| 3.2 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO IMPLANTADO NA COOPERATIVA..... | 41 |
| 3.3 A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO | 48 |
| 3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 54 |
| 4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES..... | 56 |
| 4.1 CONCLUSÕES..... | 56 |
| 4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 57 |
| 4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 58 |
| REFERÊNCIAS | 59 |

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a implantação de um sistema de informação (SI) em uma cooperativa de crédito, da qual necessita de um sistema ágil e completo. De acordo com Junger (2009) o SI tem como um dos grandes desafios assegurar a agilidade e a qualidade da informação, que são imprescindíveis para seus gestores e as corporações.

Além de processar as informações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, o SI é eficaz no que diz respeito a armazenamento e recuperação de dados para a geração de relatórios conforme as necessidades da empresa. autores Ein-Dor e Segev (1985) asseguram que:

um sistema de informação pode ser definido como os procedimentos, os elementos de *software* e de *hardware* necessários para inserir e recuperar dados selecionados conforme forem sendo exigidos para a operação e a gestão de uma companhia.

Cada vez mais o SI e a informática vem se tornando essenciais para o sucesso das organizações. Graeml (2000, p. 20) afirma que:

a informática já não é apenas um centro de dados para processar transações, manter o registro dos estoques e emitir a folha de pagamento. A TI passou a ser o quarto principal recurso disponível para os executivos, depois das pessoas, do capital e das máquinas.

Diante destas afirmações é possível identificar a importância de uma empresa possuir um equipamento de informática bom, e, principalmente, ter um SI com um desempenho que facilite as atividades do dia-a-dia da empresa. Sendo assim, esta pesquisa apresenta o sistema interno de uma cooperativa de crédito, o processo de implantação deste SI e as dificuldades que ocorreram durante este procedimento.

Para um melhor entendimento do que deu origem ao tema deste trabalho, é preciso entender, primeiramente, a formação das sociedades cooperativas. O artigo 6º da Lei 5.764/71 apresenta as divisões: singulares, centrais e confederações, e o que é necessário para constituir estas divisões:

I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas

que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II, in fine, do caput deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito. (BRASIL, 1971)

A cooperativa estudada trata-se de uma cooperativa de crédito, esse tipo de sociedade se assimila aos bancos, uma das diferenças são os benefícios fiscais que as cooperativas possuem, e refletem diretamente sobre os produtos e serviços oferecidos por elas, os resultados são taxas de juros incidentes nos empréstimos menores, maiores remunerações sobre os investimentos feitos na instituição. Além de ter o lucro líquido, que no caso das cooperativas são sobras líquidas, distribuídas para os associados conforme suas movimentações na instituição financeira cooperativa.

Na cooperativa pesquisada uma de suas filiadas (centrais e devidas singulares) não possuía o mesmo sistema das demais, o que dificultaria a implantação do projeto de centralização dos serviços contábeis, o qual tem por finalidade reduzir custos e trazer melhorias na contabilidade da instituição, assim como as informações e obrigações geradas pela mesma. Portanto a filiada, que não possuía o sistema próprio da cooperativa, fez a implantação deste SI seguindo a determinação da diretoria da Confederação, que foi acordada com as diretorias de todas as centrais do sistema cooperativo.

Além do projeto de centralização dos serviços contábeis, a troca de sistema possuía outros dois motivos, um era que a manutenção do SI próprio apresentava uma redução de custos em relação a manutenção do sistema da outra empresa. O outro motivo foi que o contrato com a empresa que prestava o suporte do outro SI estava acabando, portanto as diretorias, da Confederação e centrais, aproveitaram esta justificativa para antecipar a mudança de sistema.

Ambos os SI que as cooperativas utilizavam são ERP (*Enterprise Resource Planning*), conhecido em português como Sistema Integrado de Gestão. Severino (2007, p. 13) define ERP como:

um dos instrumentos bastante utilizado pelos gestores, pois o mesmo interage, num único sistema de software, com diferentes áreas da empresa divididas por módulos. O principal objetivo do ERP é oferecer o controle ideal da empresa, apurando resultados mais próximos com a realidade devido à flexibilidade e ao poder de adaptação do ERP aos mais diversos tipos de empreendimento.

Com base nesse contexto, esta monografia visa fazer uma levantamento, por meio de um estudo de caso, do processo introdutório de um sistema de gestão integrada (ERP) em uma cooperativa de crédito.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema abordado na presente pesquisa é: a implantação de um SI em uma instituição financeira cooperativa, e consequentemente são apresentadas as dificuldades encontradas nesse processo e quais os problemas gerados no caso de uma migração feita em curto prazo e sem uma preparação adequada das pessoas envolvidas no processo de implantação.

No processo de implantação do novo SI ocorreram alguns problemas, dos quais dificultaram e atrasaram o serviço da área contábil, fazendo com que prazos não fossem cumpridos e dificultando o cumprimento das obrigações com a Confederação do sistema cooperativo, com o fisco (Receita Federal e prefeituras) e junto ao Banco Central do Brasil (Bacen). Diante desta afirmação vê-se a necessidade de definir um problema para a pesquisa, o problema que será abordado neste trabalho é: **quais as não conformidades na implantação de um sistema de informação em uma cooperativa de crédito?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo faz referência a um resultado que desejamos alcançar, tendo como finalidade guiar nossas ações. Ao ouvir este termo pensamos imediatamente em metas a serem alcançadas. O objetivo de uma pesquisa é dividido em: geral e específico.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) tem como objetivo geral identificar as não conformidades na implantação de um sistema de informação em uma cooperativa de crédito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar o setor financeiro e as cooperativas de crédito;
- b) identificar a necessidade da padronização do sistema; e
- c) descrever o processo de implantação de um SI em uma cooperativa de crédito.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem como justificativa a vivência em um processo de implantação e destacar a importância no contexto social e acadêmico, onde gestores e acadêmicos podem vir a beneficiar-se com os resultados obtidos pela pesquisa efetuada para a elaboração desta monografia.

Como já mencionado, o SI é uma ferramenta de gestão muito importante no contexto socioeconômico das empresas, com isso a oportunidade de acompanhar um processo introdutório de um ERP e identificar as não conformidades deste processo é de grande importância para o público alvo desta pesquisa, sendo esta a causa principal da origem deste TCC.

No contexto social, a justificativa se dá pelo fato de que, o estudo das inconformidades da implantação de um SI, busca trazer benefícios para as empresas que pretendem implantar ou trocar de SI, pois conhecendo os problemas que ocorreram no presente estudo de caso, os gestores podem vir a se prevenir, para que o mesmo não aconteça em suas empresas, e assim a implantação ou mudança de sistema em suas empresas seja bem sucedida, ou com que apresente menos problemas.

No âmbito acadêmico após ser apresentado, fica disponível para consultas que outros acadêmicos possam vir a fazer, seja para finalidade de ampliação de conhecimento ou para fonte de dados para trabalhos semelhantes.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia, segundo Lakatos e Marcone (2003), é uma descrição rigorosa do objeto de estudo e do conjunto de técnicas utilizadas na realização da pesquisa e na elaboração de um trabalho científico.

No desenvolvimento deste TCC, foram abordadas algumas técnicas de pesquisa científica de maneira a procurar respostas para o problema definido pelo trabalho. Quanto a tipologia, Gil (2002), afirma que os objetivos de uma pesquisa podem ser classificados como exploratórios, descritivos ou explicativos. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever as inconformidades ocasionadas na migração de um SI, juntamente com os motivos pelo qual elas ocorreram e se teria como prevenir essas dificuldades. Segundo Beuren (2012, p. 81) a pesquisa descritiva é:

um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa explicar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois ela busca identificar a qualidade do processo de implantação de um SI. Para Beuren (2012, p. 92):

[...] abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social. Isso justifica a existência de problemas que podem ser investigados com uma metodologia quantitativa e outros que exigem um enfoque diferente, necessitando-se da metodologia qualitativa.

No que diz respeito ao procedimento técnico, esta monográfica é classificada como estudo de caso, o qual o autor Flores (2011) afirma que tem como característica um estudo centralizado em um único caso. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) alegam que:

o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Por se tratar de um estudo de caso esta monografia tem um estudo detalhado e intenso sobre o objeto de estudo. Raupp e Beuren (2003) corroboram com o assunto, “percebe-se que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo”.

A primeira etapa para a construção desta pesquisa foi a identificação de problemas no dia a dia dos colaboradores após a migração do ERP, feito isso foi feito um levantamento em conjunto com um colaborador da área da TI para mapear as origens das não conformidades, o porquê elas aconteceram e diante destas informações foi feito um trabalho de correção das inconformidades. As informações necessárias para esta pesquisa foi realizada por meio de detalhamentos concedidos pelos colaboradores da cooperativa, que estavam diretamente ligados a esta implantação de sistema.

Após a obtenção dos dados foi elaborada uma revisão bibliográfica com base nestes dados, para poder transformar estes dados em uma pesquisa acadêmica. Primeiro é apresenta SI, juntamente com os passos necessários para a implantação dele. Em seguida, é caracterizado o setor financeiro, com um enfoque em cooperativa de crédito. Por ultimo vem a apresentação dos dados obtidos para o alcance dos objetivos e resposta do problema proposto.

O nome da instituição foi preservado devido o seu ramo de operação ser o mercado financeiro, pelo fato dos dados apresentados serem de uso interno do sistema e por outros motivos internos.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção evidenciam-se os resultados pretendidos, e os que não são pretendidos com esta pesquisa, por meio dos objetivos propostos e dos procedimentos metodológicos utilizados, descritos nas seções 1.2 e 1.4, respectivamente, deste trabalho.

Esta pesquisa é delimitada a atender seus objetivos, geral e específicos, por meio da análise das dificuldades da implantação/migração de um SI feito em curto prazo, fazer um levantamento do porque estas dificuldades/problemas ocorreram e como elas poderiam ser evitadas.

Outra delimitação desta pesquisa é determinada pelo fato de ela ser um estudo de caso, Raupp e Beuren (2003, p. 84) alegam que “o fato de relacionar-se a um único objeto ou fenômeno constitui-se em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos”.

Para o alcance do objetivo, foi elaborada uma busca em livros, sítios, legislações e periódicos sobre SI e cooperativas de crédito, para que o leitor consiga compreender o assunto da pesquisa. No que se diz respeito a coleta de dados, ela foi realizada conforme o acompanhamento do trabalho dia-a-dia dos colaboradores da cooperativa.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura deste TCC está organizada em quatro capítulos, assim nomeados: Introdução, Fundamentação Teórica, Apresentação e Análise dos Resultados e Conclusões e Sugestões. Antes destes capítulos apresenta-se o sumário e as demais listas necessárias para o entendimento da pesquisa. Por último vêm as referências.

O primeiro capítulo, a Introdução, apresenta o objetivo e a abrangência do TCC. Inicialmente é feito uma contextualização do que é tratado nesta pesquisa, e posteriormente o tema e problema, os objetivos gerais e específicos. Em seguida apresenta-se a justificativa, a metodologia e as delimitações da pesquisa. Por fim a organização do trabalho.

No Capítulo 2, denominado como Fundamentação Teórica, pode-se encontrar a revisão bibliográfica da presente pesquisa. Tendo início com a conceituação de SI, seguido da apresentação do setor financeiro e do cooperativismo de crédito, juntamente com suas legislações.

Na Apresentação e Análise dos Resultados, apresenta-se a cooperativa estudada e sua representatividade no mercado financeiro nacional, assim como o SI da instituição. Por último vem o acompanhamento da implantação do SI, as consequências e dificuldades desta implantação.

No quarto e último capítulo, são apresentadas as Conclusões e Sugestões do TCC. Onde é efetuada a avaliação do objetivo geral e dos objetivos específicos, verificando se as seções da pesquisa demonstraram o cumprimento deles, Assim como, por meio de uma análise dos resultados da pesquisa apresenta-se uma síntese dos resultados obtidos. Finalizando o TCC são apresentadas sugestões para futuros trabalhos e pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontra-se o referencial teórico do assunto abordado na pesquisa. Na sessão 2.1 encontram-se os referencias bibliográficos de SI. No 2.2 é apresentada a conceituação do setor financeiro e do cooperativismo, com um enfoque para cooperativas de crédito.

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Antes de definir o que é um SI é importante entender os conceitos de informação e sistema. Informação são dados organizados e devidamente tratados para um proposto. Segundo Stair (2011) informação é um conjunto de fatos organizados, de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Afirma, ainda, que dados são fatos primários, com pouco valor além de si mesmos.

A figura a seguir demonstra a afirmação do autor:



Figura 1: Processo de transformação de dados em informação

Fonte: Princípios dos Sistemas de Informação; Stair, 2011.

Sistema é um composto de elementos com interação, que geram informações, com objetivo de atingir uma meta ou a solicitação de uma pessoa. O autor Rezende afirma que sistema é:

um conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado; partes integrantes e interdependentes que formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções; (REZENDE, 2011, p. 34)

O conceito de SI não é muito distante do conceito de sistema, já que o primeiro é originado pelo segundo. SI é a união de vários elementos interdependentes, que são conectados para ao alcance dos objetivos de uma

instituição. Para Rosini e Palmisano (2014, p. 3) “o conceito básico de sistema de informação estabelece que todo sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum”.

Simcsik (2001, p. 189) corrobora com o assunto definindo SI como:

um conjunto de elementos interdependentes, como conhecimentos, comunicação, equipamentos, indivíduos, etc., que interage com o meio ambiente interno ou externo da empresa, por exemplo, formando um todo ou parte de um todo, complexo ou simples, uno ou multifacetado.

O termo SI, é muito amplo e possui inúmeras definições, o fato é que SI tem como função auxiliar a gestão de uma empresa por meio do processamento de dados que são inseridos nele. Os autores Laudon e Laudon (2010, p. 12) afirmam que SI:

pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. [...] esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Uma das principais funções de um SI é dar assistência na tomada de decisões das empresas, Rezende (2011, p. 38) afirma que:

os sistemas da informação, independentemente de seu nível ou classificação, objetivam auxiliar os processos de tomada de decisões na organização. Se os sistemas de informação não se prepuuserem a atender a esse objetivo, sua existência não será significativa para a organização.

Para o bom funcionamento de um SI, são necessários quatro componentes, sendo eles: as entradas, os mecanismos de processamento, as saídas e o *feedback*. As entradas são os dados inseridos no sistema, já os mecanismos de processamento transformam as entradas em informações, ou seja, nas saídas. Enquanto o *feedback* são as informações sobre o comportamento do SI.

A entrada captura ou coleta dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em uma forma mais significativa. A saída transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas serão empregadas. (LAUDON E LAUDON; 2010, p. 12)

Conforme Stair (2011) o *feedback* permite que os gestores visualizem se o SI necessita de ajustes ou modificações na entrada ou no mecanismo de processamento. A figura 2 permite visualizar este processo.

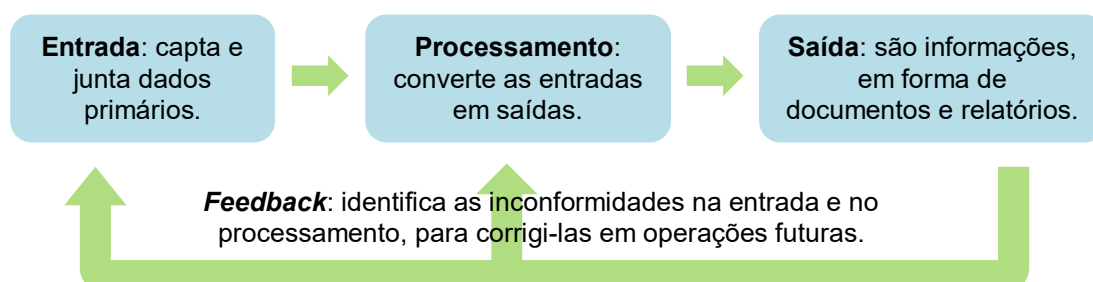


Figura 2: Componentes de um sistema de informação

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

No que diz respeito à interação com o ambiente o SI pode ser de dois tipos, sendo eles sistema aberto e sistema fechado. Enquanto o aberto sofre interferências e interfere no meio, o fechado é o oposto. Os autores Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 35) corroboram com o assunto:

quanto à integração com o seu ambiente, os sistemas poderão ser abertos, quando trocam algum tipo de matéria, energia ou informação com o ambiente. Os sistemas classificados como fechados não sofrem influência, nem influenciam o ambiente.

Bio (2008, p. 21), apresenta um conceito de sistema aberto mais detalhado, para ele "os sistemas abertos envolvem a ideia de que determinados *inputs* são introduzidos no sistema e, processados, geram certos *outputs*".

Para um SI funcionar em perfeitas condições ele necessita passar por um processo de implantação, caso seja um SI novo, ou por uma implementação, que é um processo de melhoria em um sistema que já seja utilizado pela empresa.

A implantação é a palavra usada quando o sistema é novo, o equipamento é novo, e o usuário até o momento não trabalhava da forma que se está propondo. Ou seja, estamos provocando uma mudança drástica na forma de elaborar o trabalho na organização. Tudo mais é implementação. A implementação é o termo mais adaptado para o caso de melhoras de equipamentos, mudanças de formulários, aperfeiçoamento das formas de controle de produção e similares. (BALLESTERO-ALVAREZ; 2008, p. 113)

Como nesta pesquisa é feita a abordagem das inconformidades durante o processo de implantação de um SI, é feita apresentação detalhada apenas deste procedimento.

2.1.1 Implantando um Sistema de Informação

Quando uma empresa opta por implantar um SI gerencial ou apenas trocar de ERP, segundo Flores (2011) ela espera que o novo sistema a auxilie nas resoluções dos problemas que ela tem no momento. E este processo envolve pessoas e recursos financeiros e não financeiros.

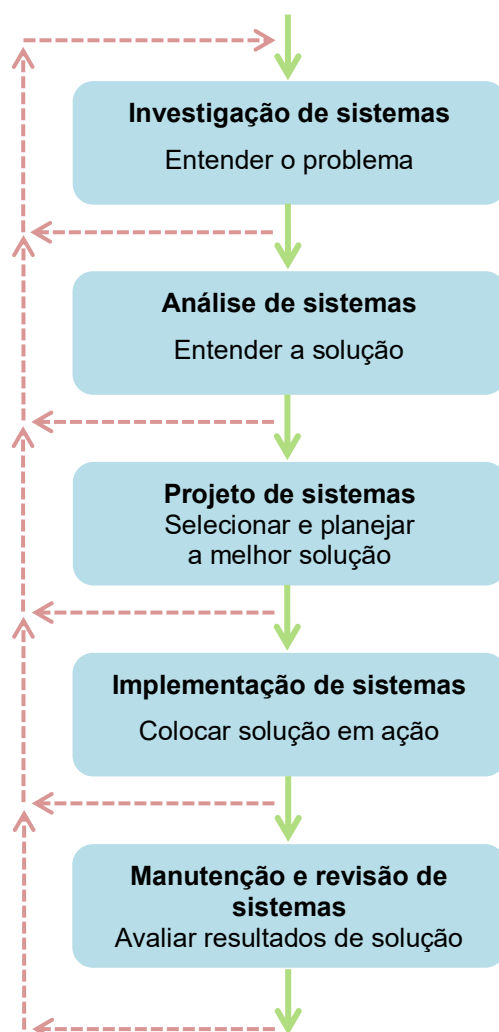


Figura 3: Visão geral do desenvolvimento de sistemas

Fonte: Princípios de sistemas de informação, Stair e Reynolds; 2008, p. 27.

Toda implantação de SI deve passar por um projeto de desenvolvimento, para que se possa entender o problema e sua solução, para assim poder planejá-la, sendo que a próxima etapa é a implantação do SI e em seguida analisar a solução implantada. Caso em alguma dessas etapas apareça alguma falha, deve-se retornar ao início do processo. Os autores Stair e Reynolds apresentam um desenho com o desenvolvimento dos sistemas e seus passos para a implantação do *software*:

A primeira etapa para uma implantação ou troca de um SI, é ter um planejamento metodológico do processo, o qual tem como objetivo fazer o mapeamento das atividades e necessidades da empresa. Bio (2008, p. 202) afirma que um planejamento necessita de:

entendimento das características, organização e necessidades da empresa; conhecimento e avaliação dos sistemas existentes; exame dos recursos de processamento de dados existentes/requeridos; consideração de prioridades, custos, benefícios, recursos humanos, aspectos políticos etc. Essa multiplicidade de tarefas (que pode exigir, dependendo do porte da empresa, uma equipe interdisciplinar que trabalhe exclusivamente no projeto) requer certa ordenação, sequência de atividades definida e “gerenciável” e clara definição dos produtos esperados do esforço de planejamento.

Rosini e Palmisano (2014, p. 78) afirmam que “método ou processo é consequência de ideias, valores e conceitos”. Os autores alegam ainda que:

Existem diferentes soluções metodológicas para os projetos, no entanto, como regra geral, essas metodologias procuram definir como será esse projeto. O gerenciamento do projeto ao longo de seu desenvolvimento é um ponto crítico para assegurar o cumprimento dos objetivos, alocação de recursos e prazos, isto é, garantir o gerenciamento adequado e o bom andamento do plano. (ROSINI E PALMISANO; 2014 p. 78)

Implantação de SI é o processo no qual o sistema é instalado e começa a executar suas atividades desenvolvidas para a obtenção dos resultados desejados com ele. Para Ballesterro-Alvarez (2008, p. 113) “é o processo em que ocorre a colocação em funcionamento efetivo e prático do sistema desenvolvido”. Conforme Salgueiro (2010) a implantação é a etapa mais difícil do processo de inserção de um novo SI, porque é nela que ocorrem as mudanças na cultura organizacional, e fora a complexidade do novo ERP.

Outro requisito importante para o processo de implantação é a qualidade do projeto, o qual deve avaliar o grupo, no que diz respeito ao cumprimento do que foi

estabelecido no planejamento. Os autores Rosini e Palmisano (2012, p. 79) corroboram com o assunto, além de apresentarem os itens que devem ser avaliados:

O processo de qualidade do projeto deve avaliar o posicionamento da equipe frente ao cumprimento do compromisso estabelecido com o projeto em questão. A ênfase em questão será:

- o que será implementado;
- como será implementado;
- quando será implementado.

No processo de implantação de um novo SI, e na contratação de pessoas para trabalharem com um SI que não conhecem, é imprescindível que elas passem por um treinamento para conhecerem o sistema com o qual vão trabalhar.

O treinamento refere-se ao processo em que as habilidades e os conhecimentos de um trabalho são ensinados e a internalização ao processo em que as normas organizacionais são adquiridas e internalizadas. (SEIFFERT; COSTA, 2007, p.40)

A especialização do profissional é muito importante, pois faz com o que o colaborador domine o serviço e execute suas tarefas com agilidade, e ainda faz com que ele tenha a capacidade de resolver os problemas que possam vir a surgir. Seiffert e Costa (2007) corroboram com o assunto afirmando que a especialização em uma determinada área, facilita a obtenção de experiência, e possibilita a familiarização com os problemas encontrados nela, obtendo um maior rendimento e aptidão a função designada ao funcionário.

É importante que a empresa também tenha uma padronização na implantação por meio de uma formalização do comportamento, Seiffert e Costa (2007, p. 39) alegam que:

A formalização do comportamento refere-se aos meios que a organização adota para prescrever comportamentos, essencialmente, através da padronização. O comportamento pode ser formalizado de três formas básicas:

- padronização de posição: em que especificações são atribuídas ao trabalho, como em uma descrição de cargo;
- padronização do fluxo de trabalho: em que especificações são atribuídas a cada etapa do trabalho, como em uma receita culinária;
- padronização de regras: em que são emitidas especificações gerais tais como normas e regulamentos contidos em manuais de políticas.

A padronização de um sistema é essencial para o crescimento da empresa. Mintzberg (2006), afirma que uma unidade aumenta caso nela: seja utilizada a padronização; exista semelhança nas tarefas dela; tenha a necessidade de autonomia e auto-atualização por parte dos empregados; e seja necessário reduzir as distorções do fluxo de informações. E reduz caso a instituição precise de supervisão direta e necessidade de mútuo ajuste entre tarefas complexas. Por isso a padronização do sistema foi tão importante para a cooperativa de crédito estudada.

Após a implantação do SI deve ocorrer uma avaliação para verificar se o desempenho está de acordo com o planejado ou não, caso não esteja é necessário intervir com medidas corretivas. Conforme Seiffert e Costa (2007) durante os três primeiros meses após a implantação do projeto deve-se ter um acompanhamento mensal com base nos indicadores que contém no projeto, essas avaliações têm por objetivo monitorar a implantação e definir ações corretivas (treinamentos e ajustes) para garantir a eficácia da nova estrutura. É necessário também fazer avaliações trimestrais para avaliar se a implantação está sendo tão eficaz como foi planejada. Esta avaliação trimestral é essencial para identificar os pontos fortes e fracos, e assim estudar uma melhoria ou um processo de remodelagem do projeto inicial.

Ballesterio-Alvarez (2008, p. 118) corrobora com o assunto, ao afirmar que:

Todo sistema, entre três e seis meses, após sua entrega definitiva ao usuário, deve ser avaliado de forma criteriosa. Posteriormente, com intervalos regulares, deve se efetuada uma reavaliação do sistema como um todo.

A autora afirma ainda que a primeira avaliação deve ser feita por dois motivos:

- verificação dos benefícios provenientes do novo sistema em função dos custos de implantação e execução;
- verificação das necessidades atendidas pelo novo sistema e se elas ocorrem de forma adequada. (BALLESTERIO-ALVAREZ; 2008, p. 119)

A troca de SI na instituição financeira cooperativa em estudo foi de maneira imediata, o sistema antigo parou de funcionar no momento exato da implantação do novo. Ballesterio-Alvarez (2008, p. 117) afirma que mudança imediata “é quando o processo anterior é abandonado imediatamente no mesmo ponto em que o novo sistema inicia sua operação”. A figura 4 mostra como acontece este processo:

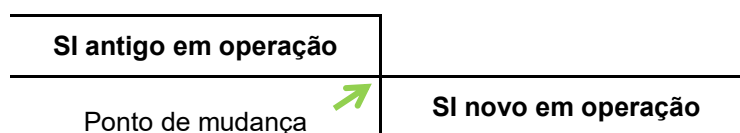


Figura 4: Estrutura da mudança imediata

Fonte: Adaptado pela autora de Mudança imediata de Ballestro-Alvarez; 2008, p. 117.

Concluída a revisão bibliográfica sobre SI e sua implantação, como esta pesquisa tem como objeto de estudo a implantação de um SI em uma instituição financeira cooperativa, na próxima sessão é apresentado o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e as cooperativas de crédito por meio de consultas bibliográficas.

2.2 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Nesta sessão são apresentados, primeiramente, a revisão bibliográfica do SFN e em seguida vem o referencial teórico das sociedades cooperativas, com ênfase nas cooperativas de crédito.

2.2.1 Sistema Financeiro Nacional

O SFN, que é estruturado pela Lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, é composto por instituições, órgãos e afins que operam juntos para fiscalizar, controlar e fazer as medidas referente a circulação de crédito e da moeda dentro do nosso país. O artigo 1º da Lei nº 4.595/64 apresenta a composição do SFN:

Art. 1º O sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído:
 I - do Conselho Monetário Nacional;
 II - do Banco Central do Brasil; (Redação dada pelo Del nº 278, de 28/02/67)
 III - do Banco do Brasil S. A.;
 IV - do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico;
 V - das demais instituições financeiras públicas e privadas. (BRASIL, 1964)

Ainda nesta mesma lei, no artigo 6º, é possível encontrar os membros que integram o Conselho Monetário Nacional:

- I - Ministro da Fazenda que será o Presidente; (Redação dada pela Lei nº 5.362, de 30.11.1967)
- II - Presidente do Banco do Brasil S. A.; (Redação dada pela Lei nº 5.362, de 30.11.1967)
- III - Presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; (Redação dada pela Lei nº 5.362, de 30.11.1967)
- IV - Sete (7) membros nomeados pelo Presidente da República, após aprovação do Senado Federal, escolhidos entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros, com mandato de sete (7) anos, podendo ser reconduzidos. (Redação dada pela Lei nº 5.362, de 30.11.1967). (BRASIL, 1964)

O capítulo III da Lei 4.595/64 apresenta as características e as funções do Bacen, além da emissão de moeda-papel e moeda metálica, o Bacen é responsável por autorizar o funcionamento/abertura de instituições financeiras no Brasil, a transferências de suas sedes, os processos de fusão, incorporação, transformação e encampação das mesmas, permitir que elas alterem seus estatutos. O Bacen também deve, fiscalizar as instituições financeiras e aplicar as devidas penalidades para as infrações que elas cometerem. Exerce, ainda, o controle do crédito sob todas as suas formas e dos capitais estrangeiros. Além de “realizar operações de redesconto e empréstimos a instituições financeiras bancárias e as referidas no Art. 4º, inciso XIV, letra " b ", e no § 4º do Art. 49 desta lei”.

Para entender melhor as atividades do Bacen com as instituições financeiras, é preciso apresentar o conceito delas. Instituição financeira, de acordo com a Lei do SFN, são pessoas jurídicas, de direito público ou privado, que têm como atividade principal ou acessória arrecadar, intermediar e aplicar recursos financeiros, sejam próprios ou de terceiros, e fazer a custódia de valores de terceiros. E no caso de pessoas físicas que exerçam qualquer uma das atividades citadas acima são equiparadas a instituição financeira.

A Lei 4.595/64, no artigo 18º, apresenta a lista das empresas que são consideradas instituições financeira:

§ 1º Além dos estabelecimentos bancários oficiais ou privados, das sociedades de crédito, financiamento e investimentos, das caixas econômicas e das cooperativas de crédito ou a seção de crédito das cooperativas que a tenham, também se subordinam às disposições e disciplina desta lei no que for aplicável, as bolsas de valores, companhias de seguros e de capitalização, as sociedades que efetuam distribuição de prêmios em imóveis, mercadorias ou dinheiro, mediante sorteio de títulos de sua emissão ou por qualquer forma, e as pessoas físicas ou jurídicas que exerçam, por conta própria ou de terceiros, atividade relacionada com a compra e venda de ações e outros quaisquer títulos, realizando nos mercados financeiros e de capitais operações ou serviços de natureza dos executados pelas instituições financeiras. (BRASIL, 1964)

Na tabela 1 é apresentada a composição das instituições financeiras no Brasil em agosto de 2015, vale destacar que as cooperativas de crédito são contadas pela quantidade de singulares e não pela quantidade de sistemas, como é o caso das demais instituições financeiras.

Tabela 1: Quantidade de instituições financeiras por segmento

| Segmento | Sigla | Agosto/2015 |
|---|--------------|--------------------|
| Banco Múltiplo | BM | 132 |
| Banco Comercial ¹ | BC | 21 |
| Banco de Desenvolvimento | BD | 4 |
| Caixa Econômica Federal | CE | 1 |
| Banco de Investimento | BI | 14 |
| Banco de Câmbio | B Camb | 3 |
| Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento | CFI | 53 |
| Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários | CTVM | 89 |
| Sociedade Corretora de Câmbio | CC | 67 |
| Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários | DTVM | 103 |
| Sociedade de Arrendamento Mercantil | SAM | 27 |
| Sociedade de Crédito Imobiliário (SCI) ² e Associação de Poupança e Empréstimo | SCI e APE | 8 |
| Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte | SCM | 39 |
| Agência de Fomento | AG FOM | 16 |
| Companhia Hipotecária | CH | 8 |
| Subtotal | | 585 |
| Cooperativa de Crédito (Quantidade de Singulares) | COOP | 1.133 |
| Subtotal | | 1.718 |
| Sociedade Administradora de Consórcio | CONS | 177 |
| Total | | 1.895 |

Fonte: Adaptado pela autora de Quantitativo de instituições financeiras, do Bacen de agosto de 2015.

¹ Inclui bancos estrangeiros com filiais no Brasil.

² Inclui SCI (repassadoras / SCIR) que não podem captar recursos junto ao público.

Apesar de toda a tecnologia presente nos dias atuais, ainda existem 259 municípios no nosso país sem nenhum tipo de atendimento bancário. No quadro 1 é possível consultar a quantidade de municípios com atendimento bancário, podendo

ser agências, postos de atendimento (PA), postos de atendimento eletrônico (PE). Os municípios que possuem agências podem possuir PA e PE também.

| Unidade Federativa | Quantidade de municípios | Municípios com agência | Municípios sem agência, mas com PA | Municípios sem agência e sem PA, mas com PE | Municípios sem atendimento bancário |
|---------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Alagoas | 102 | 57 | 42 | 0 | 3 |
| Bahia | 417 | 290 | 127 | 0 | 0 |
| Ceará | 184 | 118 | 66 | 0 | 0 |
| Maranhão | 217 | 121 | 89 | 0 | 7 |
| Paraíba | 223 | 75 | 95 | 0 | 53 |
| Pernambuco | 185 | 132 | 53 | 0 | 0 |
| Piauí | 224 | 50 | 96 | 1 | 77 |
| Rio Grande do Norte | 167 | 54 | 76 | 2 | 35 |
| Sergipe | 75 | 50 | 19 | 2 | 4 |
| Nordeste | 1.794 | 947 | 663 | 5 | 179 |
| Acre | 22 | 16 | 4 | 0 | 2 |
| Amapá | 16 | 9 | 6 | 0 | 1 |
| Amazonas | 62 | 42 | 20 | 0 | 0 |
| Pará | 144 | 103 | 41 | 0 | 0 |
| Rondônia | 52 | 40 | 12 | 0 | 0 |
| Roraima | 15 | 8 | 7 | 0 | 0 |
| Tocantins | 139 | 37 | 69 | 2 | 31 |
| Norte | 450 | 255 | 159 | 2 | 34 |
| Distrito Federal | 21 | 19 | 0 | 1 | 1 |
| Goias | 246 | 147 | 89 | 1 | 9 |
| Mato Grosso | 141 | 93 | 42 | 0 | 6 |
| Mato Grosso do Sul | 78 | 65 | 13 | 0 | 0 |
| Centro-Oeste | 486 | 324 | 144 | 2 | 16 |
| Espírito Santo | 78 | 78 | 0 | 0 | 0 |
| Minas Gerais | 853 | 533 | 302 | 1 | 17 |
| Rio de Janeiro | 92 | 92 | 0 | 0 | 0 |
| São Paulo | 645 | 557 | 80 | 0 | 8 |
| Sudeste | 1.668 | 1.260 | 382 | 1 | 25 |
| Paraná | 399 | 286 | 109 | 1 | 3 |
| Rio Grande do Sul | 496 | 362 | 132 | 1 | 1 |
| Santa Catarina | 295 | 234 | 60 | 0 | 1 |
| Sul | 1.190 | 882 | 301 | 2 | 5 |
| Total | 5.588 | 3.668 | 1.649 | 12 | 259 |

Quadro 1: Atendimento bancário por municípios em agosto de 2015

Fonte: Adaptado pela autora de Atendimento bancário no País, do Bacen de agosto de 2015.

2.2.2 Cooperativas de Crédito

A origem das sociedades cooperativas foi em 21 de dezembro de 1844, quando vinte e oito tecelões, moradores do bairro de Rochdale (Manchester-

Inglaterra), se reuniram e formaram a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Esta forma de ajuda mútua foi apenas o início do movimento cooperativista no mundo, que nos dias de hoje estão presente no dia a dia de todos (fonte: sítio Central de Santa Catarina da cooperativa estudada).

Sales (2010, p. 24) define o cooperativismo como:

uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua.

O cooperativismo é baseado na ajuda mútua, ou seja, juntos as pessoas produzem muito mais do que sozinhas, se unindo as pessoas conseguem ampliar seu patrimônio e conquistar benefícios que jamais conseguiriam se estivessem sozinhas, principalmente em épocas de dificuldades financeiras e crises econômicas. É importante destacar que as sociedades cooperativas não visam o lucro e possuem características próprias para a formação das sociedades, conforme consta nos artigos 3º e 4º da Lei 5.764/71:

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; [...]

[...]IV - intransmissibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; [...]

[...]VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; (BRASIL, 1971)

O ingresso em sociedades cooperativas é baseado no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, o qual diz que “todos são iguais perante a lei, sem

distinção de qualquer natureza”. O artigo 29º da Lei Cooperativista trata do ingresso na sociedade:

O ingresso nas sociedades cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei. (BRASIL, 1971)

Os princípios norteadores do cooperativismo são baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale e foram sofrendo alterações conforme a evolução do cooperativismo. A última alteração foi em 1995, autorizada pela Aliança Internacional do Cooperativismo (ACI), no total são sete princípios, Meinen e Port (2012) apresentam os princípios:

1º Adesão livre e voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas interessadas em utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades da sociedade, sem discriminação sexual ou gênero, social, racial, política e religiosa.

2º Gestão democrática: As cooperativas são organizações democráticas, controladas, por seus membros, que participam ativamente na elaboração de suas políticas e tomadas de decisões. Homens e mulheres, quando eleitos como representantes, respondem pela associação. Nas cooperativas os sócios têm direitos iguais de voto (um membro, um voto).

3º Participação econômica: Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é, geralmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperados podem receber, quando a cooperativa apresentar sobras, benefícios limitados pelo capital integralizado, como condição de associação. Os membros destinam as sobras excedentes para as seguintes finalidades: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando a formação de reservas, em parte indivisíveis; beneficiar os sócios na proporção de suas transações com a cooperativa; e sustentar outras atividades aprovadas pelos associados.

4º Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas e de ajuda mútua, controladas por seus membros. Caso tenha relações com outras organizações, inclusive instituições públicas, ou quando obtenham capital externo,

devem ser feitas de modo que garantam o controle democrático pelos seus associados e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º Educação, formação e informação: As cooperativas agenciam educação e a formação aos seus sócios, aos representantes eleitos e aos trabalhadores, para que eles possam contribuir efetivamente no desenvolvimento da cooperativa. Além de informar ao público em geral, particularmente aos jovens e líderes de opinião, a natureza e os benefícios da cooperação.

6º Intercooperação: As cooperativas servem seus cooperados mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntos por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus associados.

As cooperativas no Brasil, segundo Santos, Gouveia e Vieira (2008) são regulamentadas e fiscalizadas pelos seguintes órgãos e entidades: Lei nº 5.764/71, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), legislação tributária, outros agentes regulamentadores, Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 é a principal regulamentadora destas sociedades no Brasil, e:

define os aspectos das operações das sociedades cooperativas e seu tratamento contábil com relação à constituição de Reservas Obrigatórias, formação do capital social, rateio de despesas, destinação dos resultados, entre outros. SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA (2008, p. 110)

O CFC possui duas resoluções para orientar e normatizar as cooperativas. A resolução nº 920/01 aprova a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) T 10.8, que trata dos aspectos contábeis específicos de sociedades cooperativas. Enquanto a resolução 944/02, que acata a NBC T 10.21, que aborda os aspectos contábeis específicos de sociedades cooperativas operadoras de planos de assistência a saúde.

Em outros agentes regulamentadores tem-se o Conselho Nacional do Cooperativismo e um específico para cada tipo de cooperativa, no caso o órgão regulamentador da cooperativa estudada, de crédito, é o Bacen.

A OCB é a união da Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) com a União Nacional das Cooperativas (Unasco). Esta união ocorreu durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em 1969. Hoje esta organização é o órgão principal de representação das cooperativas no Brasil. Como destacado no site da organização:

a OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas. (OCB, 2015)

Assim como os demais tipos de empresas, as sociedades de ajuda mútua, também devem constituir fundos de reservas, conforme é relatado no artigo 28º da lei das cooperativas:

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembleia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas. (BRASIL, 1971)

Além das reservas, as cooperativas possuem uma lista de livros que são exigidos pela legislação vigente, esta lista consta no artigo 22º da Lei nº 5.764/71, sendo eles: livro de matrícula; de Atas das Assembleias Gerais; de Atas dos Órgãos de Administração; de Atas do Conselho Fiscal; de presença dos Associados nas Assembleias Gerais; e os fiscais e contábeis que são obrigatórios para todos os tipos de sociedades.

O cooperativismo de crédito no Brasil, segundo Meinen e Port (2012), iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad, que reuniu com mais 19 pessoas para fundar a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a qual recebeu o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, esta cooperativa existe até os dias atuais, porém agora é conhecida por Pioneira Sicred RS.

A partir desta cooperativa o cooperativismo foi crescendo em grande escala pelo país. Segundo o *site* do Bacen e do Portal do Cooperativismo de Crédito em agosto de 2015 o Brasil possuía mil cento e trinta e três cooperativas de crédito (singulares), trinta e oito centrais, quatro confederações e cinco sistemas de crédito: Sicred, Sicoob, Unicred, Cecred e Confesol.

Conforme o Portal do Cooperativismo de Crédito, estas sociedades representam 18% das agências bancárias no Brasil, em 2014. E administravam 2,7% dos ativos totais do mercado financeiro. No mesmo artigo do Portal Cooperativismo (2015), eles afirmam que “as cooperativas de crédito somadas ocupam a 6ª posição no ranking do volume de ativos estando, portanto entre as maiores instituições financeiras de varejo do país”.

Obst (2014, p. 28) define cooperativas de crédito como:

instituições financeiras sem fins lucrativos, que oferecem produtos e serviços financeiros similares aos dos bancos, porém, com custos reduzidos e atendimento diferenciado, tendo em vista sua natureza cooperativa, onde seus usuários não são apenas clientes, mas são também donos do negócio.

As instituições financeiras cooperativas, assim como os bancos, além de serem regulamentadas como os demais tipos de empresas, também seguem as normas do Bacen. Conforme consta no *site* da Central de Santa Catarina da cooperativa estudada as legislações pertinentes às cooperativas de crédito são:

Lei nº 5 764, 16/12/1971, define a política de cooperativismo. Institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências;
Lei nº 4 595 - Lei do Sistema Financeiro Nacional;
Lei Complementar nº 130/2009;
Resolução nº 3 041, 28/11/2002, do Banco Central do Brasil, que estabelece condições para o exercício de cargos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil;
Resolução nº 3 859, 27/05/2010, do Banco Central do Brasil, que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de Instituição Financeira Cooperativa. (CENTRAL DE SANTA CATARINA DA COOPERATIVA ESTUDADA, 2015)

Apesar de se assemelharem muito aos bancos, as cooperativas de crédito não podem ser assim nomeadas e/ou chamadas, além de serem obrigadas a apresentarem a expressão “cooperativa” em sua razão social, conforme consta no artigo 5º da Lei 5.764/71:

Art. 5º As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação.

Parágrafo único. É vedado às cooperativas o uso da expressão "Banco". (BRASIL, 1971)

Além da não utilização da expressão banco, existem outras diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito, tais como a votação em assembleias, formas de lidar com os clientes e associados. No quadro 2 os autores Meinem e Port (2012) apresentam dezessete diferenças entre estes dois tipos de instituições financeiras.

Em 30 de novembro de 2000, o Conselho Monetário Nacional (CMN) definiu e o Bacen aprovou, a resolução 2.788, na qual permite a constituição de bancos cooperativos, bancos comerciais ou múltiplos que são sob controle de cooperativas centrais de crédito. Os parágrafos artigo 1º desta resolução apresentam os requisitos para a composição destes bancos:

§ 1º As cooperativas centrais de crédito integrantes do grupo controlador devem deter, no mínimo, 51% (cinquenta e um por cento) das ações com direito a voto das instituições financeiras de que trata esta Resolução.

§ 2º Os bancos múltiplos constituídos na forma desta Resolução devem possuir, obrigatoriamente, carteira comercial.

§ 3º A denominação das instituições financeiras de que trata esta Resolução deve incluir a expressão Banco Cooperativo. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2000)

O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP) alega que estes bancos tem o intuito de proporcionar serviços e produtos financeiros, de forma a aumentar e criar possibilidades de negócios e gestão centralizada para as cooperativas de crédito. E destaca os produtos que as sociedades de crédito mútuo têm acesso por meio dos bancos cooperativos, sendo eles: cartões de crédito, poupança, cobrança bancária, linhas de créditos de recursos repassados por instituições governamentais, fundos de investimentos, entre outros, em condições significativamente competitivas.

| BANCOS | COOPERATIVAS DE CRÉDITO |
|---|--|
| a) São sociedades de capital | a) São sociedades de pessoas |
| b) O poder é exercido na proporção do número de ações | b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto) |
| c) As deliberações são concentradas | c) As decisões são partilhadas entre muitos |
| d) Os administradores são terceiros (homens do mercado) | d) Os administradores-líderes são do meio (associados) |
| e) O usuário das operações é mero cliente | e) O usuário é o próprio dono (cooperado) |
| f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação | f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados) |
| g) Podem tratar distintamente cada usuário | g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71) |
| h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações | h) Não discriminam, servindo a todos os públicos |
| i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica) | i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas |
| j) Tem propósitos mercantilistas | j) A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71) |
| k) A remunerações das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite | k) O preços das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento |
| l) Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço | l) O relacionamento é personalizado/ individual, com o apoio da informática |
| m) Não tem vínculo com a comunidade e o público-alvo | m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários |
| n) Avançam pela competição | n) Desenvolvem-se pela cooperação |
| o) Visam ao lucro por excelência | o) O lucro está fora do seu objeto, seja pela natureza, seja por determinação legal (art. 3 da Lei nº 5.764/71) |
| p) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes) | p) O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos |
| q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas | q) São regulamentadas pela Lei Cooperativista e por legislação própria |

Quadro 2: Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

Fonte: O Cooperativismo de Crédito: ontem, hoje e amanhã, Meinem e Port, 2012.

Hoje o Brasil tem dois bancos cooperativos o Banco Cooperativo Sicredi S.A. (Banco Sicredi), que foi o primeiro do país, fundado em 1995, e o Banco Cooperativo do Brasil S.A (Bancoob), fundado em 1996 pelo sistema cooperativista Sicoob, que é o banco que a cooperativa estudada utiliza para fornecer aos seus cooperados serviços de cartões de crédito e de benefícios, como o cartão de vale alimentação, vale refeição e vale combustível. O artigo 4º, da Resolução nº 2.788/2000 do Bacen, assegura que os bancos cooperativos estão sujeitos “à legislação e à

regulamentação em vigor aplicáveis aos bancos comerciais e aos bancos múltiplos em geral”.

No quadro 3 é possível visualizar a distribuição das mil cento e trinta e três cooperativas por estados e regiões brasileiras.

| Unidade Federativa / Região | Cooperativa de Crédito |
|-----------------------------|------------------------|
| Alagoas | 9 |
| Bahia | 37 |
| Ceará | 6 |
| Maranhão | 6 |
| Paraíba | 16 |
| Pernambuco | 13 |
| Piauí | 2 |
| Rio Grande do Norte | 7 |
| Sergipe | 2 |
| Nordeste | 98 |
| Acre | 4 |
| Amapá | 1 |
| Amazonas | 9 |
| Pará | 19 |
| Rondônia | 22 |
| Roraima | 1 |
| Tocantins | 2 |
| Norte | 58 |
| Distrito Federal | 16 |
| Goias | 41 |
| Mato Grosso | 23 |
| Mato Grosso do Sul | 10 |
| Centro-Oeste | 90 |
| Espírito Santo | 33 |
| Minas Gerais | 198 |
| Rio de Janeiro | 59 |
| São Paulo | 240 |
| Sudeste | 530 |
| Paraná | 123 |
| Rio Grande do Sul | 119 |
| Santa Catarina | 115 |
| Sul | 357 |
| Total | 1.133 |

Quadro 3: Distribuição das cooperativas por estado em agosto de 2015

Fonte: Adaptado pela autora de Quantitativo de instituições autorizadas por tipo, do Bacen de agosto de 2015.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo da pesquisa possui um breve histórico da instituição financeira cooperativa escolhida para o estudo de caso, o sistema integrado de gestão que a cooperativa utiliza. Por último é apresentada as informações do processo de implantação deste SI.

3.1 CONHECENDO A COOPERATIVA

A cooperativa estudada é de um único sistema, sua primeira cooperativa foi inaugurada em agosto de 1989 no Rio Grande do Sul. Em agosto de 2015 o sistema possuía mais de duzentos e dez mil cooperados, duzentas e oitenta e uma unidades de negócios (agências), quarenta e cinco singulares, cinco centrais e uma confederação distribuídas em todo o território nacional.

A confederação é sediada na capital do estado de São Paulo, com duas filiais, uma em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que é a responsável pelo desenvolvimento, melhorias e manutenção do SI do sistema cooperativo em todo o Brasil, além de prestar atendimento a própria confederação, as centrais, as singulares e as agências por meio de demandas com problemas que elas não identificaram e ou que não conseguiram resolver.

A outra filial fica em Florianópolis, capital catarinense, que é a realização do projeto de centralização dos serviços contábeis citado na introdução deste TCC. É nela que são prestados todos os serviços de contabilidade, tributário e folha de pagamento para as centrais de Santa Catarina e Minas Gerais, com o projeto para até o final de 2015 atender a confederação, e até o final de 2016 para estarem atendendo as três centrais faltantes. Esta filial é o local de estudo desta pesquisa, e foi nomeada de central de serviços da confederação nesta monografia.

As centrais são distribuídas nos seguintes estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. As centrais de Santa Catarina, de São Paulo e do Rio Grande do Sul atendem apenas os seus estados. Já a central de Minas Gerais atende, além do seu estado, também a Bahia e o

Espírito Santo. E no caso da central do Rio de Janeiro, ela atende, além do Rio de Janeiro, o estado de Mato Grosso.

No caso das singulares e das unidades de negócios elas são distribuídas por regiões dentro dos oito estados que a cooperativa está presente. Por exemplo, as unidades de negócios situadas na Região da Grande Florianópolis são todas filiadas a singular de Florianópolis, as localizadas no oeste do estado de Santa Catarina são filiadas a singular de lá, e assim acontece em todos os estados em que a cooperativa de crédito estudada está presente.

A Central de Minas Gerais possui onze singulares filiadas a ela, essas singulares são distribuídas em três estados. As singulares que atendem ao estado da central são oito ao total, sendo distribuídas nos municípios de Patos de Minas, Juiz de Fora, Governador Valadares, Uberlândia, Uberaba, Sete Lagoas, Varginha e Teófilo Otoni. No estado da Bahia as filiadas estão localizadas em Feira de Santana e em Vitória da Conquista. Já a singular do Espírito Santo está sediada em Vitória.

No caso da Central do Rio de Janeiro, como citado anteriormente neste capítulo, ela atende a dois estados o Rio de Janeiro e Mato Grosso. No Rio ela possui cinco cooperativas, distribuídas nos seguintes municípios: Cabo Frio, Campos Goytacazes, Macaé, Niterói e Nova Iguaçu. Enquanto no estado mato grossense ela conta com apenas uma singular, localizada na capital do estado, Cuiabá, que atende todo o estado.

As onze singulares filiadas à central do Rio Grande do Sul estão distribuídas pelas seguintes cidades do estado: Santa Maria, Cruz Alta, Erechim, Ijuí, Caxias do Sul, Santo Ângelo, Porto Alegre, Sant'Ana do Livramento, Novo Hamburgo, Casca e Lajeado.

Apesar da Central de Santa Catarina possuir apenas seis singulares, é no estado catarinense que o sistema cooperativo é mais forte, consolidado e é onde ele mais vem crescendo nos últimos anos. As filiadas estão localizadas em: Blumenau, Criciúma, Chapecó, Itajaí e duas em Florianópolis, sendo que uma delas apenas profissionais da área de direito podem ser cooperados.

Em São Paulo a Central do sistema é responsável por onze cooperativas, assim como em Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Estas singulares são todas distribuídas dentro do estado paulista, nas cidades de: Araras, Americana, Campinas, São Carlos, Guarulhos, Taubaté, Santos, Bebedouro, Rio Claro, Sorocaba e Lorena.

Em agosto de 2015 a cooperativa de crédito representava 4,46% das agências bancárias e 24,80% das instituições financeiras cooperativas de todo o território nacional. O forte da cooperativa é em Santa Catarina e Rio Grande Sul, somente no estado catarinense ela possui sessenta mil cooperados e administra 2,6 bilhões de reais.

O fato de Santa Catarina ser o local onde a cooperativa tem o melhor desempenho do sistema, tanto em relação aos cooperados quanto em relação ao cumprimento de prazo da instituição com a Confederação, o fisco e o Bacen, foi fundamental para a Confederação abrir sua filial em Florianópolis. Sendo assim, os colaboradores da área contábil, tributária e folha de pagamento que trabalhavam na Central de Santa Catarina foram transferidos para a central de serviços da confederação, já que a Central era o modelo de gestão mais eficiente de todo o sistema.

A partir de 1º de dezembro de 2014, todos os colaboradores das três áreas citadas começaram a trabalhar para a Confederação em sua filial situada na capital catarinense. Nesta mesma data ocorreu a migração da Central de Minas Gerais e de uma singular, filiada a esta central, do sistema da empresa SAP SE para o sistema próprio da cooperativa, nesta pesquisa chamado de Sistema de Informação de Cooperativa de Crédito (SICC).

3.2 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO IMPLANTADO NA COOPERATIVA

O SICC é um sistema integrado de gestão que interliga todos os módulos essenciais para o funcionamento, a parte operacional, da cooperativa com a contabilidade e consequentemente com os gestores da instituição financeira cooperativa. Ele foi desenvolvido internamente de acordo com as necessidades da instituição financeira cooperativa. Os únicos dois módulos que não são integrados no sistema é a folha de pagamento e o contas a pagar, ambos os sistemas utilizados nestas áreas são da empresa Senior.

O ERP da cooperativa permite a importação de arquivos no módulo da contabilidade em formato de texto (TXT), com isso é possível importar dados que não estão dentro do sistema, como por exemplo: rendas com aplicações nas centrais e provisões conforme os documentos enviados pelas cooperativas. No caso

dos dois sistemas da Senior, eles geram arquivos compatíveis com as configurações de importação do SICC para que os dados sejam importados para dentro do módulo da contabilidade.

Os arquivos gerados no Sapiens (sistema de contas a pagar) são importados diariamente, um arquivo para cada dia útil, e o arquivo gerado pelo Rubi (sistema da folha de pagamento) é importado apenas no último dia útil do mês, em um único arquivo para a folha do mês correspondente.

O SI da cooperativa fica hospedado em um *datacenter* próprio, que tem replicação para outro centro de processamento de dados (CPD) dentro de uma operadora telecom. Em caso de falhas essa segunda localidade é usada como contingência.

Para acessar essa aplicação, o usuário abre o *remote desktop* (RDP) em seu computador e faz o *login* no sistema, que nada mais é do que uma janela para acessar o SICC e não o sistema instalado no computador do usuário. O SI é executado no seu servidor de aplicação, ou *cluster* de servidores, e em um servidor de grande porte exclusivo para banco de dados. É muito importante ser frisado que o sistema só abre se o computador possuir o RDP instalado.

Por se tratar de uma instituição financeira a rede possui um alto nível de segurança, que é feita pela filial da confederação responsável pela tecnologia da informação. A rede é preparada para que todo conteúdo passe por *firewalls*, que contém regras específicas e de conteúdo.

Na figura 5 pode-se ver o desenho do que foi mencionado anteriormente sobre o caminho que os dados percorrem até chegar ao servidor:

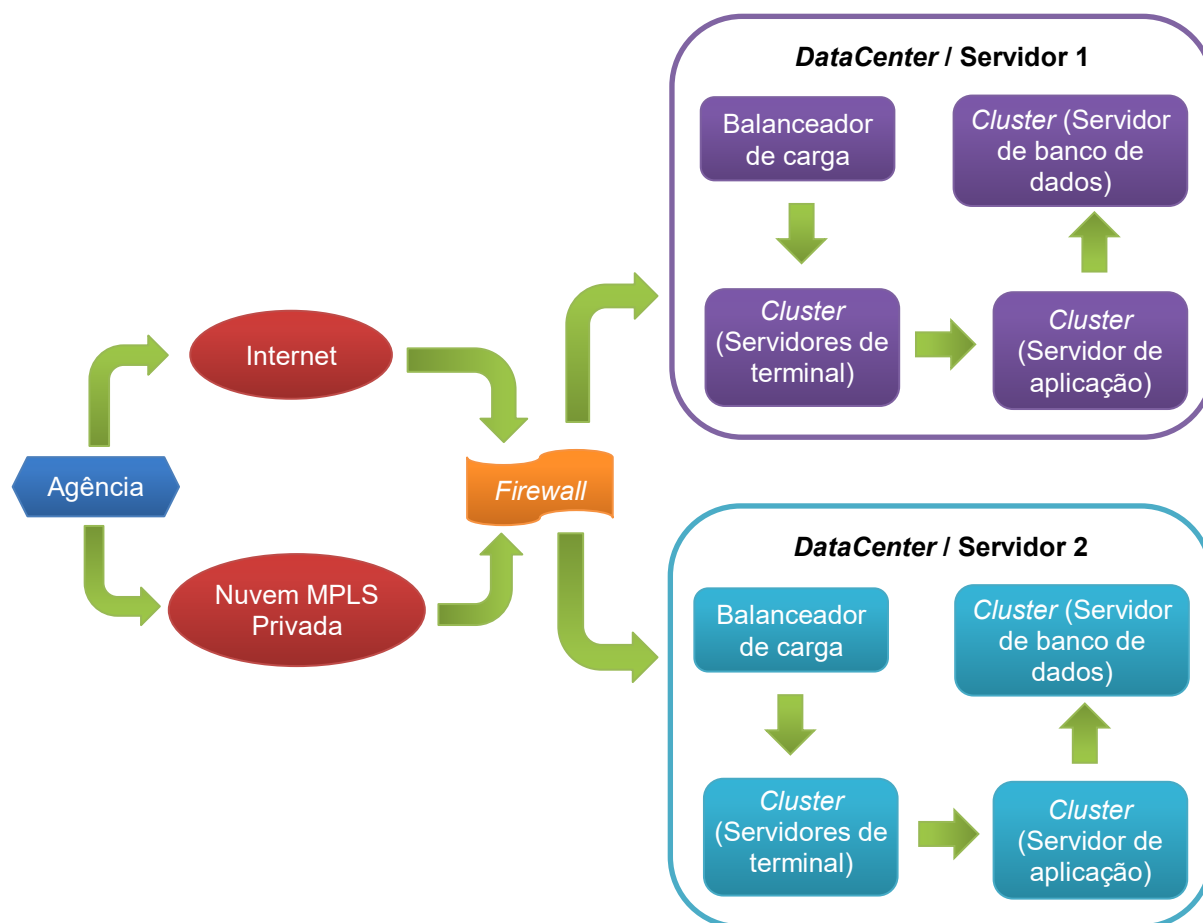


Figura 5: Processamento dos dados até o servidor

Fonte: Elaborado pela autora.

Após os dados estarem no servidor, eles podem ser acessados por qualquer usuário do sistema, desde que tenha permissão para visualizá-los e, assim, gerar informações necessárias com base neles.

A linguagem do sistema da cooperativa é a *PowerBuilder*, uma linguagem com uma grande variedade de recursos que permite que o programador utilize de técnicas simples à avançadas no desenvolvimento do *software*. Esta linguagem atualmente pertence à companhia SAP, a desenvolvedora do sistema utilizado antes da migração das cooperativas para o sistema próprio.

O *PowerBuilder* conta com um objeto exclusivo, chamado de *DataWindow*, que engloba as informações sobre a fonte de dados do SI, o qual manipula, apresenta, atualiza e recupera os dados de uma base. A informação codificada nele passa por um núcleo interno e fornece uma interface entre o cliente e o servidor.

No que diz respeito à parametrização do sistema, ela é preparada regionalmente pelas centrais, conforme a necessidade delas, de suas singulares e unidades de negócio, cada módulo do sistema contém códigos que devem ser parametrizados para registrar as movimentações na contabilidade, por tanto a criação e parametrização de códigos novos e alteração de códigos antigos é de responsabilidade da área contábil. É importante destacar que cada singular (e suas respectivas unidades de negócios), cada Central e a Confederação tem um sistema para elas, ou seja, para entrar em uma determinada cooperativa tem que fazer o *login* no sistema com o número da cooperativa. O plano de contas é igual para todo o sistema e segue o modelo determinado pelo Bacen.

O sistema possui catorze módulos, sendo eles: cadastro, conta corrente, cobrança, aplicação, empréstimo, capital, contabilidade, segurança, gerencial, patrimônio, custódia, *net-cash*, processo diário e tesouraria.

O primeiro processo a ser realizado com a entrada de um novo cooperado é a inserção dos dados pessoais dele no módulo cadastro. Após estes dados serem cadastrados no sistema, é gerado um número de matrícula e em seguida é vinculado um número de conta corrente para esta matrícula.

Depois de criado o número de conta corrente, todas as operações e movimentações que o cooperado efetuar ficam registradas no módulo conta corrente. Neste módulo é possível fazer débitos e créditos na conta do cooperado, além de consultar saldos, retirar extratos, visualizar quais sócios estão em cheque especial, ou ainda quais estão em adiantamento a depositante, assim como a relação de riscos destes adiantamentos.

Um dos produtos da cooperativa é a emissão de boletos, os boletos emitidos pelos cooperados, a relação de títulos pagos, em aberto ou em atraso podem ser retiradas no módulo cobrança. Todos os dados ficam atrelados ao número de matrícula e de conta corrente.

Outro produto da cooperativa são os investimentos, ou depósito a prazo, todos os relatórios que dizem respeito a este produto e que são necessários tanto para o cooperado quanto para o uso interno da cooperativa estão disponíveis no módulo aplicação.

No módulo empréstimo estão registrados os dados referentes aos empréstimos dos cooperados com a cooperativa. Dados como valor do empréstimo, prestações, liquidações, abatimentos, renegociações, saldo devedor, risco da

operação, modalidade (tipo de empréstimo ou financiamento), situação do empréstimo (aberto, liquidado, inadimplente ou prejuízo).

Da mesma forma que é vinculada uma conta corrente quando é gerada a matrícula, também é registrado no módulo capital o quanto de cota capital o cooperado está investindo na cooperativa, esse registro é feito por meio do número de matrícula do cooperado. Neste módulo é possível ver se o cooperado já integralizou toda a sua cota capital, ou caso contrário quantas faltam, ou ainda se possui alguma parcela dessa integralização em atraso. Além de ser possível verificar o quanto o capital obteve de renumeração nos exercícios que já encerrados, assim como a distribuição de sobras que foram feitas aos cooperados.

No módulo contabilidade, é possível inserir, editar e excluir lançamentos, emitir os relatórios contábeis (razão analítico, movimento diário, balancete analítico, balancete mensal, balanço geral, demonstração do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa, dentre outros relatórios contábeis), além de gerar o relatório de conciliação, que como o próprio nome já diz concilia o módulo contábil com outros módulos do sistema (conta corrente, empréstimo, aplicação, capital e patrimônio). Além de emitir relatórios gerenciais como: despesas e receitas do semestre, balancete gerencial, variação de receita e despesa dentre os últimos três meses, resumo de receita e despesa para a apuração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), faz o cálculo do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

É neste módulo que são importados os arquivos em formato TXT, os gerados no Sapiens e no Rubi, além dos gerados em planilhas de excel habilitadas com macros que geram um arquivo em TXT, nessas planilhas são inseridos os lançamentos solicitados pela diretoria das cooperativas.

Ainda neste módulo, são gerados os arquivos de envio obrigatório ao Bacen (balancete, posição da carteira, etc.) e ao fisco (declarações federais e declarações municipais), vale deixar destacado que de todas as obrigações mensais que uma empresa tem com a Receita Federal, as únicas que o sistema não gera são os arquivos para a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), as demais declarações o SICC gera normalmente.

Também é possível no módulo da contabilidade, gerar relatórios com as sobras/receitas e perdas/despesas por unidade de negócio, permitindo assim que a cooperativa faça um acompanhamento dos postos de atendimentos e verifique se eles estão cumprindo as metas estabelecidas.

Como se trata de uma instituição financeira ela necessita de um seguro patrimonial que cubra todas as eventuais perdas, o que faz que os prêmios sejam com valores elevados. Além de todas as cooperativas possuírem um carro por unidade de negócio e pelo menos dois por singular, os gastos com seguros da frota também são elevados, assim como os gastos com IPTU e alvarás. Por estes motivos as cooperativas trabalham muito com despesa antecipada, e uma importante ferramenta do SICC é que ele permite fazer os agendamentos destas despesas antecipadas. Basta colocar o valor, as contas de débito e crédito, dia do lançamento e em quantas parcelas devem ser apropriadas. O módulo contábil é o que mais sofreu interferências na mudança de ERP.

O módulo segurança é o responsável pelo cadastro de usuários e de cada unidade de negócio. O perfil de acesso de cada usuário é determinado conforme a sua função dentro da instituição, por exemplo, os usuários da área contábil tem permissão para visualizar as operações de todos os módulos, entretanto só podem incluir, editar e excluir dados do módulo contabilidade e patrimônio. Já os usuários das unidades de negócios possuem acesso apenas aos módulos de atendimento ao cooperado (cadastro, conta corrente, cobrança, aplicação, empréstimo, capital, custódia e tesouraria). Todos os dados da singular e de suas unidades de negócios estão neste módulo, desde o endereço ao CNPJ. É aqui que é feito o desbloqueio de senha caso algum usuário a bloqueie, após errar três vezes consecutivas.

As distribuições de sobras do exercício, o cálculo dos juros ao capital, o informe de rendimentos de pessoa física e pessoa jurídica e os relatórios que auxiliam na gestão de risco ficam disponíveis no módulo gerencial. A distribuição das sobras é dividida em três campos, sendo eles: conta corrente, empréstimo e aplicação. Nesses campos são colocados os valores das sobras a serem distribuídas para os cooperados conforme a movimentação deles em cada módulo.

O imobilizado é separado da contabilidade, possui um módulo exclusivo para ele, o patrimônio. Neste módulo é possível cadastrar o local e o departamento que os bens vão ficar, além de ser necessário cadastrar o fornecedor e o tipo de bem. O local é a agência na qual o bem é alocado, departamento é o lugar da unidade de

negócio, por exemplo: copa, tesouraria, almoxarifado. O tipo de bem são as classificações dele, alguns exemplos: edificações, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos.

Para imobilizar o bem é necessário inserir todas as informações da nota fiscal e preencher os dados acima, feito isso o sistema gera um número de patrimônio para ele, o qual deve ser etiquetado com este número. Após finalizado este procedimento o bem ainda não vai aparecer na contabilidade, para isto acontecer é necessário ir até o módulo de processo diário e fechar o patrimônio do mês que se está trabalhando, assim o bem é registrado na contabilidade, creditando a conta do ativo de adiantamento para imobilizado e creditando a conta de imobilizado correspondente. É, também, no fechamento do patrimônio onde são calculadas todas as depreciações e automaticamente lançadas no módulo contábil.

O módulo custódia é o responsável pelo cadastro e emissão de cheques para os cooperados, é onde é feita a sustação ou o cancelamento da sustação dos cheques que os associados repassam, neste módulo também é possível retirar o relatório de compensação de cheques emitidos e compensados.

O módulo *net-cash* é dividido em dois módulos, o *net* e o *cash*, eles são responsáveis pelos registros de todos os movimentos no *internet banking* e caixas eletrônicos da cooperativa, respectivamente. O cadastro do usuário do cooperado no *internet banking* e todas as movimentações feitas por ele neste serviço são registradas no *net*.

No *cash* é onde ficam registrados os terminais/caixas eletrônicos por unidade de negócio, saldo dos cassetes e todas as movimentações feitas pelos cooperados nos caixas eletrônicos da singular. É possível retirar um relatório para conferir o saldo dos cassetes com o saldo da conta contábil correspondente ao *cash* no módulo da contabilidade. O módulo tem a opção de emitir os relatórios por agência e por cada tipo de movimentação feita nos caixas eletrônicos. As movimentações são: depósito, saque, pagamento, suprimento e retirada de notas.

No processo diário é feito a abertura e fechamento de dia, fechamento do patrimônio e contabilidade, além do encerramento do exercício. A abertura do dia é necessária para fazer qualquer lançamento em qualquer módulo, se o dia não estiver aberto não tem como fazer lançamentos nem mesmo em contas correntes. No fechamento do dia é que todos os movimentos dos módulos contabilizam na contabilidade. Esses dois processos são automatizados, todos os dias são abertos e

fechados às vinte horas do dia atual, exemplo no dia 23 de setembro de 2015 o dia 23 é fechado e o 24 aberto.

Já o fechamento do patrimônio, da contabilidade e o encerramento do exercício são processos manuais. É no fechamento do patrimônio que a depreciação do imobilizado é calculada e contabilizada, assim como a contabilização dos imobilizados novos. O fechamento da contabilidade é feito depois que todos os processos de fechamento do mês estão finalizados, este processo é necessário para fechar a contabilidade, para bloquear os lançamentos no mês anterior e gerar os arquivos de envio para o Bacen (posição da carteira, balancete dentre outros). Na tela de encerramento do exercício são preenchidos os percentuais para as destinações dos fundos e o sistema calcula automaticamente após feito o comando de encerramento do exercício.

Por último vem o módulo tesouraria, é nele que ficam registradas todas as movimentações feitas pelos caixas das unidades de negócios. As transações feitas pelos caixas são: abertura do caixa, retida e suprimento de notas para os terminais de caixas eletrônicos, transferência de valores entre os caixas, as operações feitas com o cooperado (depósito em dinheiro e cheque, saque, troca de cheques, pagamento de boletos/títulos, transferências bancárias) e o fechamento de caixa, caso o operador do caixa esqueça de fechar o caixa o sistema faz esse processo automaticamente, registrando na contabilidade uma sobra de caixa. Neste módulo são gerados todos os arquivos necessários para a conferência do caixa na contabilidade. O saldo da conta contábil caixa reserva deve fechar com o saldo do relatório da tesouraria.

3.3 A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO

A ideia para a padronização do ERP do sistema cooperativo já era algo há muito tempo pensada, entretanto nunca haviam feito um planejamento para esta mudança. Até que em agosto de 2014 os diretores da confederação juntamente com os diretores das centrais começaram a planejar esta migração de SI.

A migração do sistema era necessária para o projeto de centralização dos serviços contábeis e de folha de pagamento, ser efetuado em apenas um lugar, ao invés do processo ser feito por cada central, fosse levado adiante. Este projeto tinha

como objetivo a redução de custos e a melhoria dos serviços prestados por estas áreas, já que cada central trabalhava, e três delas ainda trabalham, com suas políticas internas.

A escolha do local onde a confederação abriria a sua segunda filial, foi determinada por meio dos indicadores que a confederação utilizava para fazer o ranking das centrais. Como a central de Santa Catarina sempre se destacou, por sempre cumprir com suas metas dentro do prazo e ser o local onde as cooperativas mais cresceram nos últimos anos, a capital catarinense foi escolhida para a abertura da filial da confederação. A filial devia ser aberta na mesma cidade que a central escolhida, pois os colaboradores da central seriam transferidos para a confederação.

A data inicial para a troca de SI era novembro de 2014. A pressa para fazer esta migração se deu pelo fato de que o contrato com a empresa que prestava os serviços de manutenção do sistema da SAP estava acabando e assim não precisariam renovar este contrato. Entretanto o prazo não se cumpriu, pois a estrutura física não ficou pronta a tempo, então a primeira migração ocorreu no primeiro dia de dezembro de 2014. Nesta data apenas a Central de Minas Gerais e uma singular trocaram de sistema, inclusive a singular que migrou havia sofrido uma incorporação com outra singular do sistema em outubro de 2014. Em janeiro de 2015 houve a implantação do SICC em mais cinco singulares da central mineira, e no primeiro dia de fevereiro foi a vez das singulares restantes, mais cinco cooperativas.

Esta migração de sistema gerou muitos reflexos negativos na área contábil, o setor fiscal e a folha de pagamento foram os que menos sofreram problemas. Na folha de pagamento ocorreram poucas diferenças porque foram feitos testes até que a migração não apresentasse nenhum problema. No setor responsável pela parte tributária da cooperativa os reflexos foram poucos também, estes reflexos são explicados mais a frente.

A folha de pagamento não obteve graves consequências na mudança de sistema, pois foram feitos testes antes da troca, além do sistema utilizado na folha de pagamento não ser próprio, utilizam o sistema da Senior sendo que muitas outras empresas trabalham com esse sistema. Portanto um requisito para as contratações dos novos colaboradores para trabalhar neste setor era que eles já conhecessem este sistema, assim eles já saberiam como efetuar as atividades operacionais e só precisariam aprender as particularidades da cooperativa.

Os colaboradores da área fiscal não enfrentaram muitas dificuldades, pois as obrigações principais e acessórias são as mesmas que qualquer outra empresa precisa enviar ao fisco municipal e federal. Neste caso só precisariam saber onde encontrar as informações necessárias dentro do SICCC, que estão disponíveis em manuais. A maior dificuldade do setor fiscal foi com a Escrituração Contábil Fiscal (ECF), pois não tinha como pegar os dados do sistema anterior para fazer a declaração, e a TI não conseguiu adaptar o layout do SAP com o layout da ECF, com isso os colaboradores precisaram digitar os dados de doze declarações manualmente.

Entretanto no que houve de tranquilidade na migração de ERP nestas duas áreas, na área contábil ocorreram muitas dificuldades. O problema inicial ocorreu em um planejamento elaborado às pressas e com economia de recursos, falta de testes em bases paralelas e ausência de treinamentos para os colaboradores que foram contratados.

O planejamento para a implantação do SICCC começou a ser elaborado em agosto de 2014 para ser implantado em novembro do mesmo ano, devido a problemas com a estrutura física do local onde fica sediada a segunda filial da confederação esta migração ocorreu em dezembro, ou seja, foram apenas quatro meses, não sendo possível efetuar um planejamento adequado.

O primeiro problema surgiu quando a parametrização do sistema foi feita com base na Central do Rio Grande do Sul, entretanto deveria ter sido parametrizada com base na Central de Santa Catarina, pois as pessoas que iriam trabalhar na centralização dos serviços contábeis eram de Santa Catarina, e já dominavam o sistema da forma que funcionava. E também não podia ser uma cópia da parametrização de nenhuma região que já possuía o SICCC, pois cada central e singular possuem suas particularidades, e o sistema deve ser parametrizado de acordo essas particularidades.

Como os colaboradores que foram para a central de serviços da Confederação trabalhavam na Central de Santa Catarina, esta parametrização afetou e muito os trabalhos da contabilidade. Os códigos de ajustes e estornos de lançamento feitos erroneamente nas contas correntes dos cooperados, que em Santa Catarina contabilizam em contas correntes específicas de acordo com o tipo de operação que está sendo corrigido na conta do cooperado. Na base das cooperativas de Minas Gerais foram parametrizados para cair em apenas uma conta

contábil do passivo, denominada “créditos a identificar”, conta que em Santa Catarina é utilizada exclusivamente para operações da singular e de conferência da mesma, além de que deve ficar com o saldo zerado diariamente.

Fazer a identificação de todos os lançamentos que contabilizaram nesta conta indevidamente, foi uma atividade de muita complexidade e trabalhosa, pois os códigos que deveriam cair em dezenas de outras contas do ativo, do passivo e de resultado, estavam caindo apenas nesta conta de “créditos a identificar” o que dificultou a conferência de contas de caixa, caixa eletrônico, banco, compensação (que envolve cheques, devolução de cheques, TED e DOC, todas divididas em recebidas e remetidas), que não receberam os lançamentos devido a este problema na parametrização.

Além disso, ocorreu um problema com o arrasto das operações financeiras (adiantamento à depósito e empréstimos), o nível de endividamento dos cooperados sempre deve ser o mesmo no adiantamento à depósito e no empréstimo. Todos os meses são feitas reversões e provisões, para ajustar os níveis dos cooperados, de acordo com o grau de endividamento das pessoas junto às instituições financeiras, conforme os arquivos com a posição da carteira que as instituições mandam mensalmente para o Bacen.

Os níveis de risco vão de A à H, sendo A a pessoa com menor grau de endividamento e H com um maior nível de endividamento, e são subdivididas em dois grupos: normais e vencidas. Nas cooperativas de Minas Gerais os níveis não eram os mesmos no módulo conta corrente e empréstimo, por exemplo, haviam cooperados que estavam no risco C no adiantamento à depositante e no G no empréstimo. Como as provisões afetam as contas de resultado (ingressos e dispêndios) esta deficiência nos arrastos da carteira dos cooperados ocasionava distorções no resultado das cooperativas. Problema este que teria sido identificado e resolvido, caso houvessem sido realizados testes em bases paralelas antes de migrar o sistema.

Outro grande problema na implantação do SICC foi a ausência de treinamento para os colaboradores que eram contratados para trabalhar na central de serviços da Confederação, e sobrecarregou os demais funcionários, que precisavam parar o serviço e explicar tudo sobre o sistema, desde a entrar no ERP até a explicação dos módulos, conferências contábeis, fechamento contábil mensal, geração e envio de arquivos para o Bacen. Esta assistência prestada pelos

colaboradores antigos da cooperativa poderia ter obtido algum sucesso, se os novos funcionários não tivessem sido contratados após a migração já ter acontecido, portanto não havia como parar os serviços para explicar passo a passo com funcionava o sistema. Pois já estavam com o dobro de cooperativas que trabalhavam antes e também necessitavam de tempo para entender o funcionamento das novas cooperativas que foram migradas, sendo assim por mais que os novos colaboradores apresentassem anos de experiência na área, até conhecerem o sistema e saber mexer nele demorava, acabavam fazendo muitas coisas erroneamente por falta de conhecimento do sistema.

Houve a ausência de treinamento adequado nas cooperativas, sendo assim eles acabam fazendo lançamentos errados nos módulos sem saber, e utilizando um código incorreto em qualquer módulo, ele vem a apresentar reflexos na contabilidade, pois é contabilizado em alguma conta indevida, com histórico incorreto, o que dificulta a identificação do lançamento.

Estes três problemas, mais a economia de recursos financeiros, para reduzir os custos, afetaram diretamente o sucesso da implantação do SICC, e consequentemente afetaram os prazos a serem cumpridos pela contabilidade. Conforme foi acordado entre a Confederação e as Centrais há anos atrás o prazo para o fechamento da contabilidade do mês é até o quinto dia útil do mês subsequente. Com todos os problemas ocasionados na contabilidade, este prazo até o fechamento de mês de setembro de 2015 ainda não estava sendo cumprido para as cooperativas de Minas Gerais, e em alguns meses acabava atrasando por alguns dias o fechamento das cooperativas de Santa Catarina também.

Os quadros 4 e 5 apresentam as datas nas quais o fechamento contábil deveria ter acontecido, a data na qual o fechamento realmente foi realizado e os dias de atraso do fechamento.

| Cooperativa | Dezembro/2014 | | Janeiro/2015 | | Fevereiro/2015 | | Março/2015 | | Abril/2015 | |
|----------------|---------------|--------|--------------|--------|----------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| | 5ª dia útil: | 08/jan | 5ª dia útil: | 06/fev | 5ª dia útil: | 06/mar | 5ª dia útil: | 06/abr | 5ª dia útil: | 08/mai |
| | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso |
| Central SC | 08/jan | 0 | 06/fev | 0 | 09/mar | 3 | 08/abr | 2 | 08/mai | 0 |
| Singular SC 1 | 09/jan | 1 | 09/fev | 3 | 09/mar | 3 | 07/abr | 1 | 08/mai | 0 |
| Singular SC 2 | 09/jan | 1 | 06/fev | 0 | 09/mar | 3 | 08/abr | 2 | 08/mai | 0 |
| Singular SC 3 | 09/jan | 1 | 09/fev | 3 | 06/mar | 0 | 07/abr | 1 | 07/mai | -1 |
| Singular SC 4 | 09/jan | 1 | 06/fev | 0 | 09/mar | 3 | 07/abr | 1 | 08/mai | 0 |
| Singular SC 5 | 09/jan | 1 | 06/fev | 0 | 06/mar | 0 | 07/abr | 1 | 07/mai | -1 |
| Singular SC 6 | 09/jan | 1 | 09/fev | 3 | 09/mar | 3 | 07/abr | 1 | 08/mai | 0 |
| Central MG | 23/jan | 15 | 12/fev | 6 | 09/mar | 3 | 14/abr | 8 | 13/mai | 5 |
| Singular MG 1 | 10/fev | 33 | 06/mar | 28 | 17/abr | 42 | 09/jun | 64 | 14/jul | 67 |
| Singular MG 2 | - | - | 06/abr | 59 | 18/jun | 104 | 09/jul | 94 | 30/jul | 83 |
| Singular MG 3 | - | - | 06/mar | 28 | 24/abr | 49 | 01/jun | 56 | 16/jul | 69 |
| Singular MG 4 | - | - | 25/mar | 47 | 05/mai | 60 | 16/jul | 101 | 22/jul | 75 |
| Singular MG 5 | - | - | 06/mar | 28 | 21/mai | 76 | 03/jul | 88 | 29/jul | 82 |
| Singular MG 6 | - | - | - | - | 29/mai | 84 | 14/jul | 99 | 05/ago | 89 |
| Singular MG 7 | - | - | - | - | 21/mai | 76 | 06/ago | 122 | 06/ago | 90 |
| Singular MG 8 | - | - | - | - | 06/mai | 61 | 17/jul | 102 | 04/ago | 88 |
| Singular MG 9 | - | - | - | - | 10/jun | 96 | 30/jun | 85 | 04/ago | 88 |
| Singular MG 10 | - | - | - | - | 17/abr | 42 | 25/mai | 49 | 29/jul | 82 |
| Singular MG 11 | - | - | - | - | 19/mai | 74 | 18/jun | 73 | 15/jul | 68 |

Quadro 4: Acompanhamento mensal do fechamento contábil de dezembro/2014 a abril/2015

Fonte: Elaborado pela autora.

| Cooperativa | Maio/2015 | | Junho/2015 | | Julho/2015 | | Agosto/2015 | | Setembro/2015 | |
|----------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|---------------|--------|
| | 5ª dia útil: | 08/jun | 5ª dia útil: | 07/jul | 5ª dia útil: | 07/ago | 5ª dia útil: | 08/set | 5ª dia útil: | 07/out |
| | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso | Fechado | Atraso |
| Central SC | 08/jun | 0 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 09/set | 1 | 08/out | 1 |
| Singular SC 1 | 08/jun | 0 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 08/set | 0 | 08/out | 1 |
| Singular SC 2 | 05/jun | -3 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 09/set | 1 | 08/out | 1 |
| Singular SC 3 | 05/jun | -3 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 04/set | -4 | 06/out | -1 |
| Singular SC 4 | 05/jun | -3 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 09/set | 1 | 06/out | -1 |
| Singular SC 5 | 05/jun | -3 | 07/jul | 0 | 07/ago | 0 | 09/set | 1 | 07/out | 0 |
| Singular SC 6 | 05/jun | -3 | 08/jul | 1 | 07/ago | 0 | 11/set | 3 | 07/out | 0 |
| Central MG | 09/jun | 1 | 16/jul | 9 | 13/ago | 6 | 10/set | 2 | 07/out | 0 |
| Singular MG 1 | 06/ago | 59 | 10/ago | 34 | 31/ago | 24 | 18/set | 10 | 13/out | 6 |
| Singular MG 2 | 07/ago | 60 | 13/ago | 37 | 08/set | 32 | 18/set | 10 | 15/out | 8 |
| Singular MG 3 | 27/jul | 49 | 06/ago | 30 | 26/ago | 19 | 18/set | 10 | 13/out | 6 |
| Singular MG 4 | 31/jul | 53 | 06/ago | 30 | 08/set | 32 | 18/set | 10 | 16/out | 9 |
| Singular MG 5 | 07/ago | 60 | 10/ago | 34 | 08/set | 32 | 18/set | 10 | 14/out | 7 |
| Singular MG 6 | 08/ago | 61 | 10/ago | 34 | 26/ago | 19 | 18/set | 10 | 13/out | 6 |
| Singular MG 7 | 10/ago | 63 | 10/ago | 34 | 25/ago | 18 | 18/set | 10 | 13/out | 6 |
| Singular MG 8 | 06/ago | 59 | 10/ago | 34 | 02/set | 26 | 18/set | 10 | 13/out | 6 |
| Singular MG 9 | 07/ago | 60 | 10/ago | 34 | 28/ago | 21 | 18/set | 10 | 14/out | 7 |
| Singular MG 10 | 06/ago | 59 | 10/ago | 34 | 19/ago | 12 | 17/set | 9 | 13/out | 6 |
| Singular MG 11 | 27/jul | 49 | 06/ago | 30 | 25/ago | 18 | 21/set | 13 | 14/out | 7 |

Quadro 5: Acompanhamento mensal do fechamento contábil de maio/2015 a setembro/2015

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores em negativo nos quadros 4 e 5 representam a antecipação dos prazos de fechamento contábil nas cooperativas. Nota-se que essas antecipações ocorreram apenas nas cooperativas de SC, esta prática, antes da implantação do SI, era comum.

Estes atrasos no fechamento acabam fazendo com que as cooperativas fiquem com uma má reputação perante aos cooperados, pois os resultados sempre são divulgados aos cooperados e com os atrasos a divulgação não ocorria no mês subsequente, e sim meses depois. O que fazia com o que os resultados das cooperativas tendessem a reduzir na região de Minas Gerais, pois como alguém iria investir em uma cooperativa que não está apresentando os seus resultados.

Por meio dos quadros 4 e 5 é possível verificar que após o encerramento do primeiro trimestre de 2015, os fechamentos começaram a atrasar menos, o fechamento de agosto foi efetuado em quase todas as cooperativas com apenas dez dias de atraso. Já no encerramento do mês de setembro o atraso não passou de nove dias para todas as cooperativas mineiras, o é uma grande evolução tendo em vista ocorreram fechamentos com mais de cem dias de atraso. Ao analisar a evolução dos fechamentos contábeis, há uma grande possibilidade do fechamento de outubro de 2015 venha a acontecer dentro do prazo, ou com poucos dias de atraso.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o processo de implantação do sistema na instituição financeira ocorreram falhas que refletiram de forma negativa para a instituição, essencialmente no setor contábil, o qual obteve grandes dificuldades para conseguir cumprir com suas tarefas e prazos, e isto refletia na reputação da cooperativa no estado de Minas Gerais, já que muitos cooperados saíram da associação e outros nem se quer se associaram.

No quadro 6 é apresentada a análise das inconformidades que ocorreram durante o processo introdutório do ERP na cooperativa de crédito estudada.

| O que aconteceu | O que deveria ter ocorrido | Como foi corrigido |
|---|--|--|
| Ausência de treinamento para os novos colaboradores. | Os novos colaboradores deveriam ter passado por um treinamento para aprender a mexer no SICC, pois não conheciam nem a interface do sistema. | Os colaboradores antigos que estavam com carga de trabalho dobrada, precisaram parar o seu serviço para explicar o funcionamento do ERP. |
| Parametrização incorreta, o ERP foi utilizada a parametrização idêntica as cooperativas do Rio Grande do Sul, que trabalha de uma forma diferente das cooperativas de Santa Catarina. | A parametrização deveria ter ocorrido utilizando as cooperativas de Santa Catarina como modelo, porém de acordo com as necessidades das cooperativas de Minas Gerais. | Os colaboradores precisam ir alterando os parâmetros dos códigos dentro dos módulos que envolvem operações com o cooperado, conforme vão identificando a sua utilização. Como cada módulo possui em torno de mil códigos, é inviável arrumar todos de uma única vez, este é um problema que vai demorar para ser totalmente corrigido. |
| Risco das operações de crédito dos cooperados em níveis diferentes, afetando significativamente o resultado das cooperativas de Minas Gerais. | As operações deveriam estar no mesmo nível para não afetar as provisões e reversões das despesas, e consequentemente não alterar os resultados das singulares. Caso houvessem sido realizados testes antes da migração este problema não teria ocorrido. | Os colaboradores necessitam identificar as matriculas com divergências e solicitar que a TI faça os ajustes necessários via banco de dados. |

Quadro 6: Análise das não conformidades da implantação do SICC

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra medida para suprir a ausência de treinamento para os novos colaboradores seria a empresa investir em manuais apresentando a interface do SICC, assim como os módulos e suas funções básicas e com uma apresentação detalhada do módulo contabilidade e do módulo patrimônio, assim já iria auxiliar e muito os novos colaboradores e ajudaria eles corrigirem as inconformidades sem erros.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Neste capítulo da monografia são apresentadas as conclusões e as sugestões para futuros trabalhos. Na sessão 4.1 são apresentadas as conclusões quanto aos objetivos e aos resultados, e na sequência são apresentadas sugestões para futuros trabalhos.

4.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal a identificação das inconformidades na implantação de um sistema de informação em uma cooperativa de crédito, onde após a realização do trabalho é possível confirmar que o objetivo geral foi alcançado, sendo que foi possível detectar quais foram as inconformidades que ocorreram durante o processo de migração de sistema. Pode-se concluir que a maior inconformidade ocorrida foi a falta de tempo e planejamento para que a migração ocorresse sem grandes transtornos. Onde seria fundamental ter sido feito uma migração paralela para identificar ajustes a serem feitos antes da virada do sistema.

Outra grande inconformidade identificada é a falta de treinamento aos novos colaboradores da Confederação Catarinense, sendo que as contratações só foram efetuadas após a migração do sistema, não podendo ser efetuado o devido treinamento, sendo assim em alguns momentos esse novo colaborador, sem o devido treinamento e conhecimento do sistema próprio da cooperativa realizava atividades erroneamente, dificultando ainda mais o cumprimento dos prazos.

A pesquisa quanto aos objetivos específicos também foi finalizada com êxito, Sendo realizada a caracterização do setor financeiro e das cooperativas de crédito; foi possível identificar a necessidade da padronização do sistema, sendo que este é um fator importante em todas as empresas, pois o sistema precisa ter uma padronização para obter um melhor funcionamento e gerenciamento da empresa. Foi realizada a descrição do processo de implantação de um SI em uma cooperativa de crédito, apresentando os processos que devem ser seguidos para alcançar o melhor desempenho operacional e gerencial. Onde se os dados inseridos no

sistema estiverem corretos, o SI é uma ferramenta primordial no processo de tomada de decisão das cooperativas, oferecendo maior transparência aos seus cooperados.

As inconformidades identificadas durante o processo de implantação do SI na cooperativa foram as seguintes:

- a) planejamento feito em curto prazo e visando a redução de custos e não a prevenção de problemas;
- b) a ausência de testes antes da implantação;
- c) o ERP antigo ter parado no momento que o ERP atual começou a funcionar;
- d) a parametrização do SI feita indevidamente;
- e) a ausência de treinamentos e manuais para os novos colaboradores das instituição; e
- f) as operações financeiras não estavam, e ainda não estão totalmente, vinculadas no módulo conta corrente (adiantamento à depositante) e no módulo empréstimo (empréstimos e financiamentos em geral).

4.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a elaboração desta pesquisa, encontrou-se forte resistência por parte dos gestores para a obtenção de dados do ERP, como a linguagem, a segurança do sistema, o que é necessário para acessá-lo, assim como o processamento dos dados até os servidores da instituição.

Outra limitação encontrada durante a produção desta monografia foi à falta de acesso ao o procedimento para a importação dos dados do sistema antigo para o ERP atual, os dados adquiridos para a realização desta pesquisa foram coletados por meio de relatos dos colaboradores da área contábil e do apoio de um colaborador da TI.

A ausência de trabalhos similares gerou dificuldades na construção do referencial teórico da presente pesquisa, especialmente na apresentação do SFN, das cooperativas e das instituições financeiras cooperativas, para a elaboração do referencial deste três itens foram utilizadas basicamente as legislações vigentes no Brasil, pois nem mesmo é possível encontrar muitos livros sobre estes temas.

4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Concluída esta pesquisa, vislumbrou-se a possibilidade trabalhos futuros referentes ao tema abordado nela, ficando então como sugestão para futuras pesquisas:

- a) voltar à instituição um ano e meio após a troca de sistema e ver como está a situação;
- b) elaborar um estudo semelhante em outra instituição, no mesmo ramo ou não da empresa estudada neste trabalho; e
- c) fazer um estudo para verificar se vale a pena o custo-benefício da cooperativa manter um sistema próprio.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de Sistema de Informação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistema e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 3. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.788**, de 30 de novembro de 2000. Dispõe Sobre A Constituição e O Funcionamento de Bancos Comerciais e Bancos Múltiplos Sob Controle Acionário de Cooperativas Centrais de Crédito. Brasília, Disponível em: <<http://cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=res2788>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Atualização mensal de dados**. Publicado em: 14/09/2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFNATUALMES>>. Acesso em: 01 out. 2015.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Atualizada até a Emenda Constitucional nº 88, de 07 de maio de 2015. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 ago.2015.

BRASIL. **Lei nº 4.595**, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595compilado.htm>. Acesso em: 30 set.2015.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 19 ago.2015.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. Colaboração de Edgard Bruno Cornachione Jr. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

COOPERATIVA ESTUDADA. **Cooperativismo**: História. Disponível em: <<http://www.cooperativaestudada.com.br/centralsc/>>. Acesso em: 13 set. 2015.

EIN-DOR, Phillip; SEGEV, Eli. **Administração de sistemas de informação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

FLORES, Ismael Odilon. **O processo introdutório de um sistema de gestão integrada (ERP) em uma construtora: um estudo de caso**. 2011. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295979>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Banco Cooperativo**. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/banco-cooperativo>>. Acesso em: 22 set. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

JUNGER, Sergio. **A organização e a importância dos sistemas de informação**. 2009. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/SistemasdeInformacao3_3.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kanneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito: Ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebras, 2012.

OBST, Lena. **Cooperativa estudada Central SC - 20 Anos**. Florianópolis: Coan, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Promoção e defesa dos interesses das cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/index.asp?CodIdioma=1>>. Acesso em: 21 set. 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Cenário Brasileiro**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 21 set. 2015.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. 1ª reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SALES, João Eder. **Cooperativismo: origens e evolução**. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23>>. Acesso em: 13 set. 2015

SALGUEIRO, Morgana Duarte. **Desafios da Implantação de um Sistema ERP**. 2010. Disponível em <<http://www2.informazione.com.br/cms/opencms/desafio21/artigos/variedades/artigosprincipais/0006.html>> . Acesso em: 21 ago. 2015

SANTOS, Ariovaldo dos; GOUVEIA, Fernando Henrique Câmara; VIEIRA, Patricia dos Santos. **Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, Renée Henriqueta. **As informações contábeis dos sistemas de gestão empresarial (ERP) utilizadas nas empresas varejista**. 2007. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294181>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SILVA, Renata. **Modalidades e etapas da pesquisa e do trabalho científico**. São José: USJ, 2007.

SIMCSKI, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

STAIR, Ralph M. e REYNOLDS George W. **Princípios de Sistemas de informação**. Tradução Flávio S. C. da Silva. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.